

Нашим семьям
с любовью и благодарностью,
а также нашему другу и наставнику
Роджеру Фишеру за его видение
и целеустремленность

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ко второму изданию	11
Предисловие	19
Слова благодарности	21
Введение	26

ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА

Три разговора	37
---------------------	----

ЧАСТЬ 2. ПЕРЕХОД НА ПОЗИЦИЮ ОБУЧЕНИЯ

Перестаньте спорить о том, кто прав: <i>Изучите истории друг друга</i>	59
Не думайте, что он сделал это нарочно: <i>Отделяйте намерение от действия</i>	82
Откажитесь от обвинений: <i>Определите систему соучастия каждого человека</i>	99

ЧАСТЬ 4. РАЗГОВОР О ЧУВСТВАХ

Приручите свои чувства (<i>Или они приручат вас</i>)	131
--	-----

ЧАСТЬ 5. РАЗГОВОР ОБ ИДЕНТИЧНОСТИ

Укрепите свое чувство идентичности: <i>Спросите себя, что поставлено на карту</i>	161
--	-----

ЧАСТЬ 6. ПЕРЕЙДИТЕ К ПОЗНАВАТЕЛЬНОМУ РАЗГОВОРУ

Какова ваша цель? <i>Когда стоит взяться за ее осуществление, а когда ее лучше отпустить</i>	185
Начинаем работу: <i>Приступите сразу к «третьей истории»</i>	204
Процесс познания: <i>Слушайте от начала до конца</i>	222

ОГЛАВЛЕНИЕ

Самовыражение: <i>Выражайте свою позицию со всей ясностью и силой</i>	247
Решение проблем: <i>Возьмите инициативу в свои руки</i>	266
Сложим все вместе	285
Десять вопросов, которые люди задают	
о неудобных разговорах	303
1. Звучит так, будто вы утверждаете, что все относительно. Разве не бывает такого, что что-то просто является правдой само по себе, разве человек не может просто ошибаться?	304
2. Что делать, если человек и правда руководствуется злыми намерениями — лжет, издевается или намеренно срывает разговор, чтобы получить то, что он хочет?	313
3. Что делать, если собеседник — действительно трудный человек, возможно, даже психически больной?	319
4. Как это работает с людьми, которые обладают большей властью, чем я, например с начальством?	330
5. Если я начальник/родитель, почему я не могу просто так взять и сказать своим подчиненным/детям, что им нужно делать?	338
6. Не слишком ли это американский подход? Работает ли он в других культурах?	344
7. А как насчет разговоров, которые проходят не лицом к лицу? Что мне следует делать иначе, когда я разговариваю по телефону или переписываюсь по электронной почте?	349
8. Почему вы советуете людям «приносить чувства на работу»? Я не психотерапевт, и разве деловые решения не должны приниматься по существу?	356
9. У кого в реальном мире есть время на все это?	363
10. Мой разговор об идентичности постоянно застревает на этапе «или-или»: «я совершенен» или «я ужасен». Кажется, будто я просто не могу продвинуться дальше. Что с этим делать?	367
Информация о некоторых релевантных организациях	378

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Когда десять лет назад мы закончили писать книгу *«Неудобные разговоры»*, мы надеялись, что она поможет представителям бизнеса в работе и простым людям в построении личных отношений. К счастью, ей удалось и то, и другое.

Мы регулярно получаем по электронной почте рассказы о судьбоносных разговорах, а также письма с содержанием вроде следующего: «Жена подарила мне эту книгу, и она оказалась очень даже неплохой». Мы слышим истории о спасении браков, трещавших по швам, о восстановлении отношений между братьями и сестрами, о разговорах с детьми о ночных кошмарах и с умирающими друзьями о смерти, любви и тех, кто остался позади. С помощью этой книги родителям удастся разобраться, как отличаются друг от друга разные стратегии воспитания, а также достучаться до своих детей-подростков. Соседи тем временем благодаря этой книге выясняют, что считать «слишком громким», а что — нет. Мы чрезвычайно благодарны всем тем, кто нашел время рассказать нам свои истории.

Реакция бизнес-сообщества оказалась невероятно теплой. Нашу маленькую книгу по искусству ведения переговоров читатели восприняли как руководство по урегулированию самых сложных задач — начиная ситуациями, когда разные стороны с противоположными интересами принимают жесткие, но мудрые решения, заканчивая опытом деликатной критики собеседника и умением

добиться нужных результатов от того, что разваливается на ходу, а хорошие команды сделать великолепными. От недавно нанятых сотрудников до генеральных директоров — эта книга помогла многим сломить барьеры и поднять моральный дух людей, показав, как перейти от культуры хорошего к культуре эффективного, к атмосфере открытости и уважения.

Самым удивительным оказался охват аудитории «*Неудобных разговоров*». Инструктор по танцам использовал книгу для обучения аргентинскому танго. Палестинские преподаватели выстроили целые программы коммуникации вокруг арабского издания книги. Израильские посредники использовали издание на иврите для помощи в разрешении внешних и внутренних конфликтов. Послевоенные лидеры народов хуту и тутси в Бурунди собрались вместе, чтобы разработать программу урегулирования конфликтов для своей молодежи, используя при этом французское издание. Международные организации использовали эту книгу для решения проблем в рамках взаимодействия различных культур и работы с каждой из них по отдельности. Эта книга, переведенная на двадцать пять языков (и это число постоянно растет), как нам сказали, была загружена даже на борт Международной космической станции, где пребывание в замкнутом пространстве запросто может породить конфликт.

«*Неудобные разговоры*» использовали для обучения операторов нефтяных вышек в Северном море. К ее помощи также обратились переговорщики с инуитами в богатом нефтью регионе Аляски под названием Норт-Слоуп и бизнес-лидеры компании Saudi Aramco. Эта книга пригодилась в Бостонском кризисном центре по борьбе с насилием, а также в штаб-квартире и региональных отделениях Объединенной программы ООН по ВИЧ/СПИД. Врачи, медсестры и администраторы в больницах по всей территории США использовали эту книгу для того, чтобы улучшить качество ухода за пациентами и создать более человечную обстановку на рабочих местах. В правительстве США ее распространяют в Министерстве юстиции, Налоговой и Почтовой службах, а также в Федеральном резервном банке. Во время работы одной из администраций Белого дома чтение «*Неудобных разговоров*» стало обязательным условием для 1600 главных политических фигур

Америки. В качестве домашнего задания эту книгу дают преподаватели юридических факультетов, бизнес-школ и колледжей, а также учителя старших классов, коучи, психологи и священники.

Как все это можно объяснить? Очень просто: люди есть люди.

Мы обладаем восприятием, у нас есть мысли и чувства, и мы работаем и играем с другими человеческими существами, которые обладают собственным восприятием, у которых есть свои мысли и чувства:

- Организация, в которой вы работаете, подходит вам по всем параметрам, но вы все равно терпеть не можете своего начальника.
- Вы пролетаете почти пять тысяч километров на самолете и еще два часа едете на машине, чтобы навестить своего престарелого овдовевшего отца, и первое, что вы слышите из его уст: «Ты опоздал!»
- У вас четыре адреса электронной почты, два аккаунта головной почты, ваше рабочее место расположено всего в паре метров от пяти ваших ближайших коллег, но ни один из них не придумал, как поговорить о вашем «конфронтационном стиле», как они его, по-видимому, называют.
- Как бы вы ни старались, у вас не получается заставить отделы продаж, производства и разработки продуктов своей компании считать друг друга членами одной команды.

Люди есть люди. Так было десять лет назад, так есть сейчас и, вероятно, десять тысяч лет назад обстановка была примерно такой же: «После всего, что я сделал, чтобы устроить эту охоту и добиться ее успешного исхода, я получаю всего лишь такую долю добычи? *И это вы считаете справедливым?!*»

Необходимость в ведении неудобных разговоров не проходит с возрастом, и мы не становимся выше них. Неудобные разговоры приходится вести даже на самой лучшей работе на свете и в самых эффективных организациях. Они случаются в семьях, которые выглядят идеальными. С ними сталкиваются и любящие пары,

и лучшие друзья. На самом деле мы можем с уверенностью сказать, что погружение в неудобные разговоры (а именно основательное погружение) — это признак здоровых отношений. Отношения, которые успешно справляются с неизбежными жизненными неурядицами, длятся значительно дольше. Люди, которые хотят и могут «продержаться вместе даже в самые трудные времена», сильнее доверяют друг другу и *верят* в свои отношения, потому что после таких моментов у них появляется целый послушной список тех препятствий, которые они прошли вместе и поняли, что их союз выжил.

Таким образом, главным объяснением такого обширного интереса к данной книге является обыкновенный восторг *каждого отдельно взятого человека*, который счастлив найти выход из лабиринта взаимоотношений — дома или на работе. Но мы полагаем, что существует более широкая организационная потребность, определяющая интерес в бизнес-сообществе: признание того факта, что долгосрочный успех и даже выживание многих организаций могут зависеть от их способности вести неудобные разговоры.

Почему? Потому что это умение является необходимым условием организационных изменений и адаптации. А также потому, что глобальная конкуренция в сочетании с технологическим развитием сделала быстрые изменения и адаптацию неотъемлемыми факторами выживания организации.

Конечно, представители делового мира проявляют определенный цинизм, когда речь заходит об «очередной большой инициативе по внедрению изменений». В последнее время заметна тенденция к усиленному обучению работников различных организаций, тотальному управлению качеством, реинжинирингу и многим другим инновационным движениям, и мы, слыша обо всем этом, непроизвольно закатываем глаза. Консультанты предлагают исследования, которые показывают огромную потенциальную ценность очередного инновационного подхода. Огромные усилия тратятся на его внедрение, но в конце концов эта затея растворяется в воздухе, а участникам удается достичь лишь небольшой доли обещанного успеха.

На наш взгляд, это происходит не потому, что исследования оказались ошибочными или их слишком переоценили. Ценность

действительно есть, однако критически важно ее уловить. Также причиной нельзя назвать тот факт, что вовлеченные в это дело люди ленятся или не уделяют должного внимания цели. Многие из нас страстно заботятся о каждом своем детище и вкладывают в него массу усилий.

Мы считаем, что главная причина, по которой усилия по внедрению изменений так часто идут насмарку, заключается в том, что их успешная реализация в конечном итоге *требует* от людей проведения неудобных разговоров, но не все могут умело ими управлять. Люди неизбежно по-разному смотрят на приоритеты, уровни инвестиций, показатели успеха и на то, что именно должна повлечь за собой правильная реализация плана.

Поскольку каждый считает само собой разумеющимся, что его собственная точка зрения правильна, и охотно допускает, что несогласие других людей эгоистично по своей природе, прогресс в скором времени сходит на нет. Момент принятия решения откладывается в долгий ящик, а когда он все-таки наступает, то в нем не участвуют люди, которым впоследствии придется взять на свои плечи осуществление поставленных задач. Отношения портятся. В конце концов люди впадают в отчаяние и сдаются, а те, кто стоит у руля, отвлекаются на новые вызовы или на *следующее* большое дело.

Таким образом, способность эффективно справляться с неудобными разговорами является основой для достижения практически любых существенных изменений.

И, помимо поддержки крупных инициатив по внедрению таких изменений, эти навыки все более необходимы просто для поддержания бизнеса в нормальном состоянии. Безжалостное давление конкуренции заставило большинство предприятий вырасти в масштабах, чтобы стать эффективнее и иметь возможность посоревноваться с ближайшими соперниками. Многие отрасли промышленности к настоящему времени обрели глобальный масштаб. В то же время потребность быть чутким к изменениям рынка — проворным, гибким, способным адаптироваться — привела к тому, что иерархия во многих организациях начала разрушаться. Теперь они работают в матрице, которая все более